



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES

MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.1 LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

- El Director Deportivo posee el mandato de conseguir unos objetivos y conoce realmente los medios de los que va a disponer para alcanzarlos. Básicamente desde este ámbito vital a nivel estratégico, el Director Deportivo deberá conseguir:

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.1 LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

- Los objetivos deportivos (QUÉ)
- Gestionando departamentos y áreas de responsabilidad que conformaran un organigrama (QUIÉN)
- Que trabajaran con rutinas, procedimientos y métodos preestablecidos (CÓMO)
- En espacios físicos y ámbitos geográficos para desarrollar las actividades de gestión y las meramente deportivas (DÓNDE)
- Y todo ello basado en una planificación rigurosa que determine los plazos de actuación (CUÁNDO)

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.1 LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

- El **Consejo de Administración o la Asamblea de Socios** determinan los valores y principios que regirán los destinos de la organización y que constituirán el Modelo de Club.
- La **Junta Directiva** decidirá los objetivos a cumplir, dentro del plan estratégico, por cada una de las Áreas de Gestión.
- El **Director Deportivo ejecutará el proyecto DEPORTIVO** con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la Junta Directiva y según los valores de la organización. Todo ello dentro de una macro área de gestión que llamaremos Área Deportiva.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.2 FUNCIONES Y TIPOS DE DIRECTOR DEPORTIVO

- Siempre hemos de tener presente la condición de **juego** de cualquier deporte, el porcentaje de aleatoriedad que lleva consigo y por consiguiente la **incapacidad para controlar todos los parámetros** que maneja. Si además nuestro trabajo se contrapone con el de un contrincante, que quiere lo mismo y que podría darse el caso de que dispusiera de más medios, nos encontramos con un escenario donde **la consecución de resultados no está asegurada por bien que trabajemos.**

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.2 FUNCIONES Y TIPOS DE DIRECTOR DEPORTIVO

- La figura del Director Deportivo está, además de cuestionada, poco consolidada. Sus funciones y responsabilidades no están suficientemente bien definidas en algunos clubes.
- La confusión más habitual aparece entre la **figura del Director Deportivo y el Secretario Técnico** a la hora de nombrar algunas responsabilidades, pero también se entrelazan con ellos funciones como el Director del Fútbol Base, Director General etc.
- Aunque iremos ahondando en la figura del Director Deportivo a través de sus funciones, cualidades y habilidades **podríamos definirlo como:**

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.2 FUNCIONES Y TIPOS DE DIRECTOR DEPORTIVO

“Responsable de ejecutar la política deportiva de la entidad y de conseguir los objetivos marcados por la cúpula directiva dentro de su Plan Estratégico. Responsable máximo del Área Deportiva que dirigirá salvaguardando y defendiendo los valores de la organización”

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.3 HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DEPORTIVO

- En mi opinión la Dirección Deportiva exige amor al deporte. Es recomendable tener **experiencia profesional o amateur como deportista y precisa formación teórica adecuada.**
- El Director Deportivo debería ser un **híbrido entre gestor y técnico**, aunar experiencia en ámbito profesional y tener una formación académica específica.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.3 HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DEPORTIVO

- Con la mezcla adecuada de conocimientos y actitudes, el Director Deportivo debe **conocer a fondo la organización**, por lo que tener imagen de hombre de club es un valor añadido.
- Mientras el entrenador piensa en cómo ganar el próximo partido y el rendimiento inmediato de sus jugadores, el Director Deportivo **debe preparar el futuro mientras juega con las decisiones que afectan al día a día** de la competición.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: PLANIFICACIÓN

- La planificación es un proceso inseparable de la dirección y que está estrechamente relacionado con el factor tiempo. Planificar es preparar el futuro, es vivir anticipando, es pensar por adelantado. Y como tal, se relaciona con el corto, medio y largo plazo. Existen diversas maneras y formas de definir el proceso de planificación pero me quedo con esta:

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: PLANIFICACIÓN

“Partiendo de un análisis previo de la situación, definir las tareas a realizar y distribuirlas en el tiempo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con anterioridad”.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: PLANIFICACIÓN

- Planificar es unir el punto desde el que partimos y el que queremos ocupar en el futuro, diseñando el **QUÉ, el CÓMO y el CUÁNDO**. Esta necesidad de planificar también debe ser considerada por el Director Deportivo para estructurar su tiempo y dedicación y evitar ser engullido por un día a día que te separa de la reflexión y te resta perspectiva. Lo primero es **planificarse a sí mismo**.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: ORGANIZACIÓN

- Es cometido del Director Deportivo **elaborar un marco de trabajo** dentro de su ámbito de responsabilidad, el Área Deportiva, **donde quede definido “quien” hace “qué” y los diferentes niveles de responsabilidad dentro de una estructura de autoridad**. Debe preocuparse de que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección distribuyendo funciones y actividades y estableciendo vínculos organizativos entre sus integrantes.

Podríamos definir la función de organizador como:

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: ORGANIZACIÓN

“Distribución de funciones y actividades entre los miembros del Área Deportiva estableciendo los vínculos organizativos entre ellos, definiendo la estructura de poder y administrando los recursos disponibles para la consecución de los objetivos planteados”

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: DIRECCIÓN

- Dentro de esta función, y aparte de la motivación y la coordinación, **destacamos la comunicación como herramienta imprescindible para ejercer el liderazgo de una manera eficiente**. Además, el Director, tendrá que asumir su responsabilidad y estar acertado no solo en la conducción y guía del grupo sino también en una **adecuada toma de decisiones**.

Así pues, podríamos definir la función de dirigir como:

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: DIRECCIÓN

“Acción de liderar y motivar un grupo humano con el fin de coordinar a sus miembros para la realización de sus tareas con el fin de conseguir un objetivo común”

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: CONTROL Y EVALUACIÓN

- El control está presente durante todo el proceso y **nos permite revisar las decisiones que se van produciendo**. Solo lo conseguiremos si este control posee unas rutinas adecuadas y si es continuo durante todo el proceso planificado. Necesitamos recibir información constantemente a través de **indicadores** de tipo cualitativo y cuantitativo que hayan sido previamente preestablecidos.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL Y EVALUACIÓN

OTRAS FUNCIONES

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: OTRAS FUNCIONES

- La figura del Director Deportivo es inevitablemente **Símbolo de la Institución**, no tan solo por su evidente importancia en el aspecto deportivo, sino porque acostumbra a estar representada por profesionales.
- Al contrario de lo que opinan algunos entrenadores, el Director Deportivo ejerce una función de **Elemento de Unión entre todos los miembros del Área Deportiva** y de estos con el resto de la estructura de la organización; pero sobre todo con los directivos de la entidad.

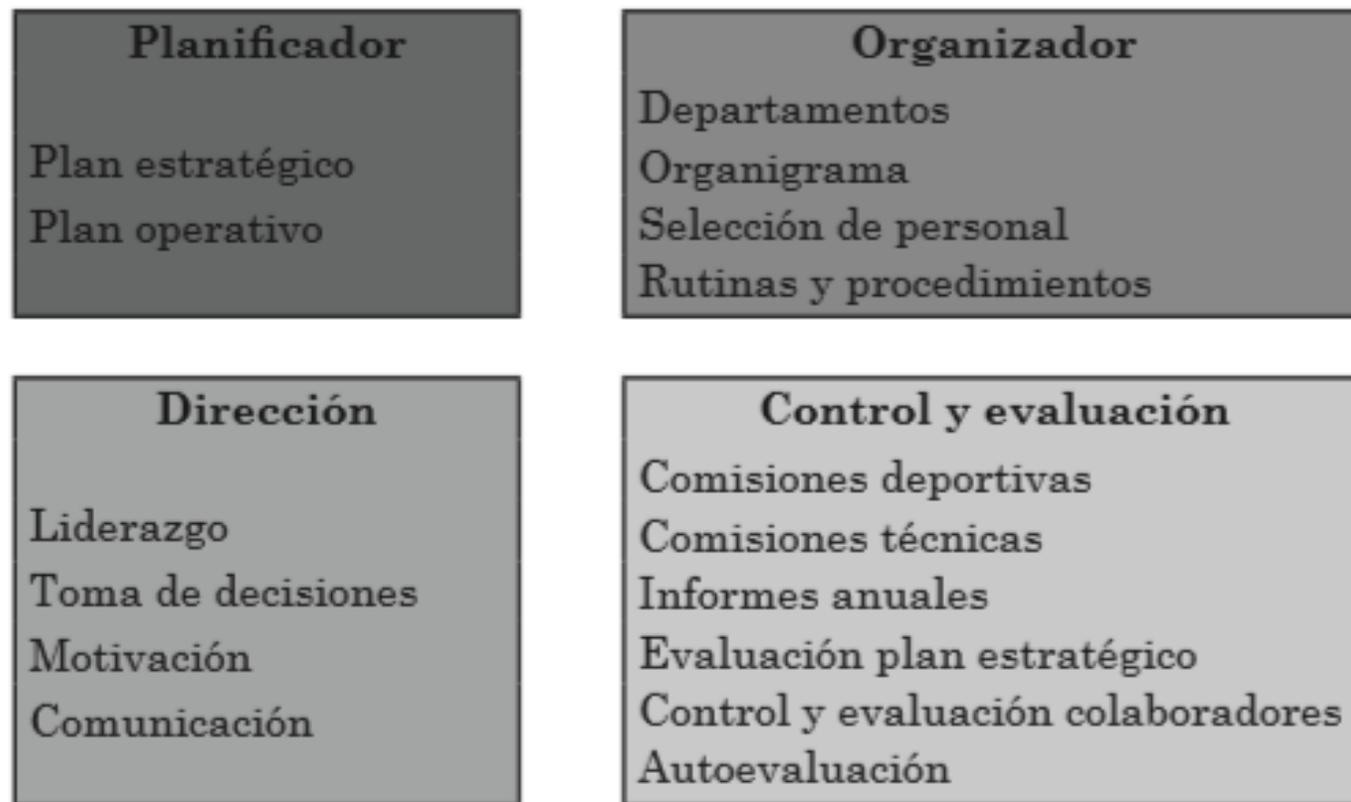
1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO: OTRAS FUNCIONES

- Le corresponderá ejercer el papel de Portavoz del Club en todo aquello referente al área deportiva, tanto ante la junta, como con la prensa.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO



1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

- El Director Deportivo es vocacional o difícilmente lo es. Y lo es porque tiene el entusiasmo y la pasión que se precisa.
- Un Director Deportivo necesitará mucha energía para ser infatigable en sus planteamientos, deberá poseer la iniciativa y la firmeza para no plegarse al inmovilismo.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.4 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

- Si nos planteamos el Director Deportivo ideal nos encontramos una persona **inteligente**, con un grado de **confianza** en sí mismo que le proporciona el arrojo para afrontar un entorno en general hostil. **Autoconfianza** que no va a limitar la humildad que le permitirá aprender de todo.
- Debe ir acompañado de habilidades que le permitan desarrollar su cometido, **negociando, gestionando** de una manera rigurosa pero con la intuición necesaria para adelantarse a los acontecimientos.

1. LA FIGURA DEL DIRECTOR DEPORTIVO

1.5 RESUMEN

- ✓ El Director Deportivo es el responsable de ejecutar la política deportiva de la entidad y de **conseguir los objetivos marcados por la cúpula directiva** dentro de su Plan Estratégico. Responsable máximo del Área Deportiva que dirigirá salvaguardando y defendiendo los valores de la organización.
- ✓ Especialista combinación de **gestor y técnico**, que aúne experiencia y formación.
- ✓ Sus Funciones son: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación.



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES

MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 PLAN ESTRATÉGICO Y FASES DE LA PLANIFICACIÓN

- Recordemos que la improvisación no es una buena compañera de viaje, y que para este viaje necesitamos un mapa que guíe a todos los miembros de la organización hacia el objetivo final.
- El inicio de todo proceso de planificación debería ser la creación de un **Plan Estratégico**. El mapa que nos llevará al objetivo deseado y nos servirá para volver al sendero apropiado cuando las circunstancias nos desvíen. Aquello que unirá a todos los miembros y estamentos del Club en la búsqueda de un objetivo común.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 PLAN ESTRATÉGICO Y FASES DE LA PLANIFICACIÓN

- Lo primero que hemos de resaltar es que el Plan Estratégico debe ser global. **Debe definir objetivos comunes para la Organización.**
- En general, cuando se habla de planificación en un club de fútbol se está hablando de la plantilla, la temporada y los objetivos clasificatorios, todo con un presupuesto asignado que casi nunca se cumple.
- Redactar un plan estratégico no parece difícil, **lo difícil es mantenerlo en el tiempo.** Y todavía más difícil convertirlo en un proceso continuo e infinito cuya revisión se produzca al menos cada cinco años.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO INICIAL

- En esta primera fase de análisis profundo de la organización y la posterior definición de objetivos, no corresponde al Director Deportivo participar de una manera activa, pero sí **debe conocer el proceso para identificar adecuadamente las intenciones del Consejo de Administración o Junta Directiva**, para de esta manera sentirse partícipe de cualquier iniciativa.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS EXTERNO

- Aunque nos resulte difícil identificar cuánto y cómo puede influir el entorno en el rumbo que debe tomar la organización, debemos saber que los dirigentes sí tendrán en cuenta una serie de **factores/marcos externos** a la hora de definir el modelo a seguir.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: MARCO SOCIOLÓGICO

- Desde el ámbito dirigente se tendrá en cuenta una serie de factores que pueden tener influencia y trascendencia a la hora de establecer la magnitud de los objetivos sobre todo de crecimiento potencial. Factores demográficos, hábitos de comportamiento y de vida en los “clientes”, etc.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: MARCO POLÍTICO

- En principio con poca influencia directa en el tema deportivo pero sí a considerar en el Plan Estratégico en todo aquello en que se necesite de la Administración Pública. Subvenciones, cesión de instalaciones, etc.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: MARCO NORMATIVO

- Infinidad de cambios normativos pueden afectar a nuestra política. En este caso también deportiva. Política fiscal, limitación a la contratación de extranjeros, prohibición de contratar menores de 18 años, etc.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: OPINIÓN DE LOS SOCIOS

- En un club de fútbol, SAD o no, las opiniones de los socios son importantes y en ocasiones determinantes. Peñas bien organizadas, asociaciones de simpatizantes y grupos de opinión en las redes sociales pueden empujar o boicotear cualquier iniciativa en función de factores culturales, de tradición o de rivalidad.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO

- Una mirada introspectiva para analizar cuál es nuestro punto de partida en el viaje que queremos plantear. Y lo hemos de observar desde el punto de vista de dimensionar adecuadamente nuestras posibilidades y para detectar todo aquello que hemos de mantener o cambiar para conseguir los objetivos terminales.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS HUMANOS

- Tiene que ver más con el ambiente de la organización, con la dimensión de la estructura y con su eficiencia y productividad. Los proyectos son de las personas que trabajan, no de los dirigentes, y sin un clima de compromiso, identificación de objetivos comunes, formación y capacitación adecuada, nuestros propósitos bien intencionados acabaran fracasando.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS PRESUPUESTARIOS

- Es vital ser sensato y riguroso a la hora de prever los ingresos presentes y futuros porque en función de ellos seremos capaces de determinar el gasto asumible. Cualquier disfunción en este equilibrio nos llevará a intentar objetivos irrealizables con la consecuente frustración deportiva y el obvio déficit.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS PRESUPUESTARIOS

- Agilidad en los procedimientos, eficiencia en la ejecución de planes y proyectos y voluntad de mejora continua, son imprescindibles para que cualquier decálogo de buenas intenciones como son los objetivos generales se concreten en realidades tangibles.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1

DIAGNÓSTICO INICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

MARCO SOCIOLÓGICO

MARCO POLÍTICO

MARCO NORMATIVO

OPINIÓN DE LOS SOCIOS

ANÁLISIS INTERNO

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANÁLISIS DAFO

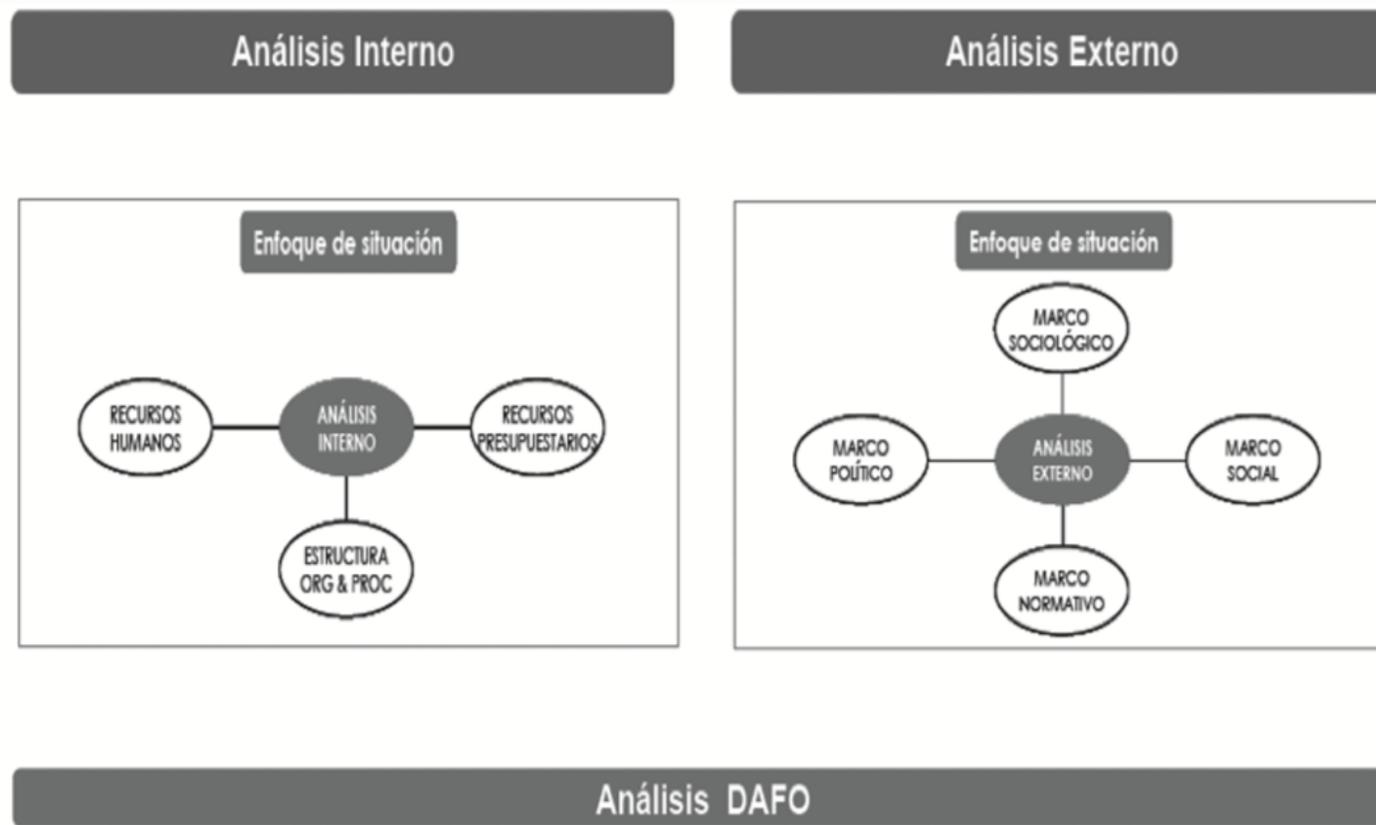
2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DAFO

- Es un método extremadamente conocido a la hora del análisis de las organizaciones. Intenta integrar en un sencillo cuadro los aspectos externos e internos de nuestro Club. Acrónimo que significa: **Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades**
- Nos será útil para establecer los objetivos y las estrategias porque nos muestran en un sencillo listado nuestros puntos débiles a nivel interno (debilidades) y externo (amenazas) y los puntos fuertes (fortalezas) a nivel interno y (oportunidades) a nivel externo.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.2 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 1



2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: OBJETIVOS

- En la primera fase del proceso hemos analizado cómo el entorno puede influir en nuestros planes de futuro (Análisis Externo) y cual es el punto de partida de nuestro Club para trazar el camino hacia la meta (Análisis Interno). Es la hora de establecer los **Objetivos a alcanzar de una manera general y por un tiempo determinado**. Objetivos generales para todas las áreas y que es importante no sean contradictorios entre si:
- Ejemplos: *Buscar el ascenso de categoría a nivel deportivo. Reducir el presupuesto para la primera plantilla en un 40%.*

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS PRESUPUESTARIOS

- **Recursos presupuestarios:** Qué partidas tenemos asignadas para plantillas, estructura, inversión, etc.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS HUMANOS

- **Recursos humanos:** Análisis profundo de los jugadores que tenemos en cada plantilla, personal técnico y auxiliar, así como la situación contractual de todos ellos. Recordemos que en nuestros objetivos se ha hecho hincapié en la importancia del fútbol formativo en el proyecto. Para tener un mapa global de nuestra situación que sirva de guía para la toma de decisiones aconsejo un sencillo instrumento que llamamos Líneas de Sucesión.

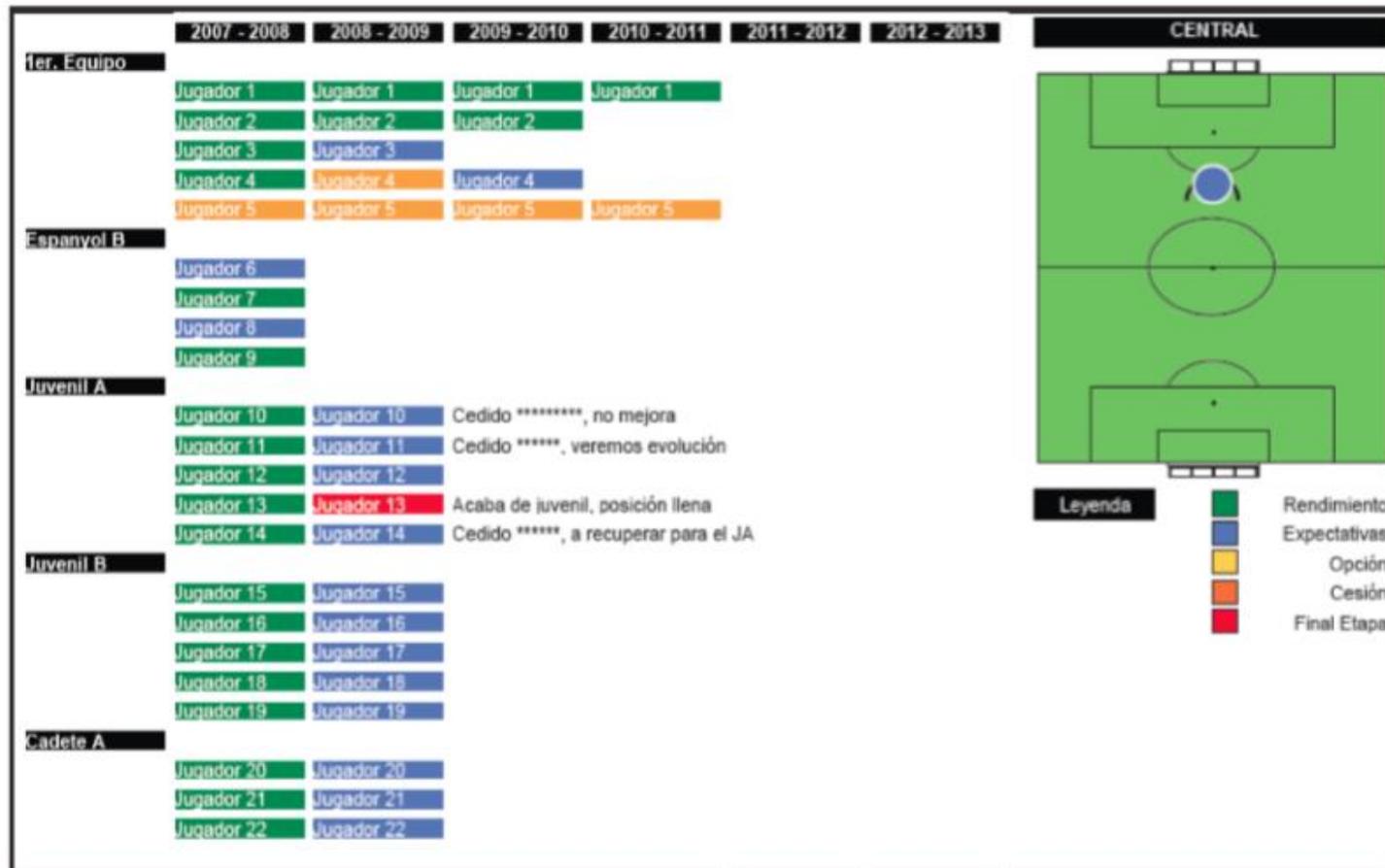
2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS HUMANOS

- Las líneas de sucesión son **un mapa de nuestros jugadores en función de su posición en el campo, edad, rendimiento y duración contractual.** Interrelacionados entre sí a través de la posición que ocupa en nuestra idea de juego. Esto nos permitirá tomar decisiones teniendo en cuenta todos los recursos de que disponemos, evitando la falta de coherencia en contrataciones, renovaciones o inversiones en jugadores.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS HUMANOS



2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS HUMANOS

- Los jugadores de cada posición en nuestro esquema de juego **se clasifican desde el primer equipo hasta el Cadete en función de una serie de parámetros**. La duración de contrato, la edad y el rendimiento, este último se definirá por unos colores determinados y se actualizará tres veces por temporada.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: ORGANIZACIÓN

- **Organización:** Debemos auditar la estructura para analizar si es la apropiada para nuestros propósitos, así como evaluar los procedimientos que se utilizan. Organigrama actual, rutinas, circuitos administrativos, mecanismos de control etc.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: INSTALACIONES

- **Instalaciones:** ¿Disponemos de las instalaciones adecuadas para nuestras actividades?. Las deportivas y las de gestión. Debemos evaluarlas para poder proponer inversiones que solucionen este posible déficit. Campos de entrenamiento, vestuarios, oficinas, etc...

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: RECURSOS ÉTICOS

- **Recursos éticos:** Parece algo etéreo, pero es importante ver qué tipos de valores se cultivan, que actitudes detectamos en los miembros de nuestro departamento y qué tipo de reglamentos internos o libros de estilo sustentan los códigos éticos actuales. No olvidemos que hemos recibido un encargo que, además de contemplar objetivos tangibles, nos hablaba de valores e identidad.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: ENTORNO

- **Entorno:** Debemos analizar qué tipos de personas se mueven alrededor de nuestro club. Qué periodistas intervienen en nuestro día a día, qué agentes poseen cierta permisividad para moverse por la organización, qué elementos externos llegan hasta nuestros superiores con el ánimo de influir (ex jugadores, accionistas, presidentes de peñas, personal no deportivo...). Recordar, nuestros enemigos no están fuera. Los tenemos bien alrededor o dentro de la entidad.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- **Selección de estrategias:** Tenemos los objetivos a conseguir, hemos analizado y auditado desde donde partimos y por tanto nos toca empezar a planificar cómo actuar. Es el momento de definir y seleccionar las estrategias que vamos a utilizar para llegar a nuestro destino. Para no parecer excesivamente teórico vamos a partir de un objetivo hipotético, las estrategias que vamos a realizar y al final los proyectos y programas que utilizaremos.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: FASE 2

OBJETIVOS

PLAN DE ACCIÓN

RECURSOS PRESUPUESTARIOS

RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN

INSTALACIONES

RECURSOS ÉTICOS

ENTORNO

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2. EL PLAN ESTRATÉGICO

2.3 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- **Selección de estrategias:** Los retos los intentaremos sustanciar a través de programas y proyectos que quedaran definidos y situados en el tiempo a través de un cronograma. No olvidemos que nuestro mimo y atención al llegar a un club de fútbol ha de recaer en la confección de la primera plantilla y el funcionamiento del primer equipo durante toda la temporada. Sólo si conseguimos resultados satisfactorios aquí, podremos afrontar aspectos más estructurales.



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES

MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN

- **La temporada:** Nos vamos a ver *evaluados y juzgados por lo que ocurra cada temporada*. Los parámetros que tengan que ver con el medio y largo plazo van a ser despreciados y vamos a ser sometidos a las “notas de junio” año tras año. Pero eso no nos ha de intimidar. Hemos de ser capaces de compaginar los dos mundos a través de construir en nuestra área de influencia un “club a dos velocidades”.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN

- **La confección de la plantilla:** En caso de acabar de llegar deberemos desembarcar con una carpeta debajo del brazo repleta de información sobre los jugadores existentes, las posibilidades e idiosincrasia del club y potenciales refuerzos. Colaboraremos estrechamente con el entrenador en la confección de la plantilla si este ya estuviera en la entidad y si no, apostaríamos este primer año por un entrenador de nuestra plena confianza.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN



3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.1 FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN

PRESUPUESTO

Destinado a la primera plantilla (salarios)

VALORACIÓN

Del rendimiento de los jugadores existentes en esa temporada.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

INVERSIÓN

Determinada durante el periodo marcado por el plan estratégico (puede ser que un año no haya inversión y se doble al siguiente).

LÍNEAS DE SUCESIÓN

Estas llevan implícito el talento de nuestros equipos inferiores, la duración de los contratos, la edad de nuestros jugadores y su valoración deportiva

OPORTUNIDADES DE MERCADO

(Compra y venta) El mercado ofrece movimientos y por lo tanto oportunidades que estarán fuera de nuestra planificación. Hemos de ser flexibles y aprovechar cuando las circunstancias nos ofrezcan oportunidades a considerar.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.2 SECRETARÍA TÉCNICA

- **SECRETARÍA TÉCNICA:** El departamento más evaluado y menos conocido del club necesita un riguroso método de planificación para no ser engullido por la información. Es el departamento que se encarga de “ojear” posibles fichajes. **El secretario técnico es el líder del departamento,** y suele tener un número de *ojeadores* a su disposición, tanto para trabajar en el día a día del club, como *externos*.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.2 SECRETARÍA TÉCNICA

- **SECRETARÍA TÉCNICA:** Es muy interesante ante cualquier reto a afrontar tener un mapa global de actuación. La Secretaría Técnica, **como productor de información y conocimiento**, no puede deambular por el espectro futbolístico a golpe de promoción periodística o recomendaciones personales e interesadas. Debe conocer todo lo que pueda ser de interés para su club.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.2 SECRETARÍA TÉCNICA

- **SECRETARÍA TÉCNICA:** Hemos de **construir un plan anual** que acople el calendario global de competiciones (las competiciones que se van a jugar y son interesantes para el producto que vamos a buscar) y las rutinas de funcionamiento del propio departamento.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.2 SECRETARÍA TÉCNICA

- **SECRETARÍA TÉCNICA:** En este hipotético calendario global buscaremos acomodo a las reuniones de control, las de toma de decisiones, las de seguimiento, los viajes a realizar, los filtros de descarte y selección, la formación y determinación de tareas y objetivos a nuestros técnicos.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 FÚTBOL FORMATIVO

- **FÚTBOL FORMATIVO:** No sería difícil imaginar la planificación en la gestión del fútbol base de cualquier club: calendarios de competición, objetivos formativos por etapas de madurez, etc.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 FÚTBOL FORMATIVO

- **FÚTBOL FORMATIVO:** Pero todo ello desde la sensibilidad que necesita el material humano que manejamos. No son futbolistas pequeños, sino **niños que practican fútbol**. El orden de las palabras en este caso es vital y es por ello que nuestra planificación tendrá muy en cuenta *el calendario escolar, las vacaciones familiares, los periodos de juego*. No podemos permitir que ningún niño se pierda su infancia en virtud de una hipotética carrera como futbolista.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 FÚTBOL FORMATIVO

- **FÚTBOL FORMATIVO:** Es responsabilidad del Director Deportivo definir la planificación en líneas generales y del **responsable del fútbol formativo (coordinador, director de fútbol base)** que se concreten y ejecuten de una manera adecuada.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 RELACIÓN DIRECTOR DEPORTIVO - ENTRENADOR

- Es necesario para los dos profesionales entender que por encima de ellos **existen unos intereses globales de la organización/equipo**, que hay un modelo de club innegociable y que existen otros departamentos que también trabajan para conjugar todos los elementos. Desde el respeto a una idea general y la aceptación de los roles definidos, se establecerá **una relación que entendemos debería ser próxima, leal e intensa.**

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 RELACIÓN DIRECTOR DEPORTIVO - ENTRENADOR

- Para conseguir una relación fluida y en armonía creo que un buen punto de partida sería **que el Director Deportivo elija al entrenador**. Para ello este último habrá intentado conocer “bien” a la persona elegida, habrá contrastado si puede encajar por sus métodos y talante en lo que él desea y habrá generado de esta manera un muy buen punto de partida.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.3 RELACIÓN DIRECTOR DEPORTIVO - ENTRENADOR

- El entrenador deberá ver al Director Deportivo como alguien que ha creído en él, que ha apostado por su trabajo, que por lo tanto ambos “quieren lo mismo” y que además compartirá con él “éxitos o fracasos”. Porque **el fracaso del entrenador será el del Director Deportivo.**

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: ELEMENTOS OBJETIVOS

- Trayectoria, datos personales, disponibilidad, cotización, representante, idiomas, nacionalidad, etc.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: ELEMENTOS SUBJETIVOS

- Opiniones externas. Anteriores clubes, jugadores que han estado con él etc.. Debemos ponderar las opiniones en función de la credibilidad del informador, la objetividad, intereses personales, la época a qué se remontan, etc.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: ANÁLISIS DEL MICROESPACIO

- El espacio donde el entrenador actúa como director de equipo. Así pues evaluaremos dentro de “SU” micro espacio:

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: ENTRENAMIENTO

- Método, Organización y como interviene de una manera directa en el mismo. Planificación de la sesión, preparación y organización. Desarrollo y que se observen objetivos claros en todos los trabajos.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: COMPETICIÓN

- Modelo de juego a nivel general y carácter ganador. Preparación de la competición (análisis del rival y desarrollo propio). Durante el partido su capacidad para intervenir e influir a través de toma de decisiones, control emocional, conducta personal, imagen. En el descanso cómo interactúa con los jugadores en función de las circunstancias. Después del partido tanto en el vestuario como durante la semana. Capacidad para analizar lo sucedido de una manera objetiva y serena.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO

ELECCIÓN DEL ENTRENADOR

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

ELEMENTOS OBJETIVOS

ELEMENTOS SUBJETIVOS

ANÁLISIS MICROESPACIO

ENTRENAMIENTO

COMPETICIÓN

CON RESPECTO AL GRUPO...

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.4 ESCOGER AL ENTRENADOR CORRECTO: CON RESPECTO AL GRUPO

- Trabajo en equipo. Dirección de un grupo multidisciplinar, Gestión de los “egos”. Relación con el jugador joven. Liderazgo, impasible ante las presiones individuales, comunicador. Estilo de Dirección.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- Desde la perspectiva de la gestión, debería ser un fútbol formativo consecuente con la filosofía y los objetivos estratégicos de la entidad. Por lo tanto debe ser una pieza que encaje, **no un almacén al que se recurre en determinadas situaciones de emergencia del primer equipo.**

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- Como Directores Deportivos debemos actuar de lo general hacia lo particular para asegurarnos la utilidad y el retorno de la inversión que realizamos Si queremos formar jugadores de nivel y nos planteamos el cómo de una manera simplista, hemos de contemplar que es imprescindible actuar desde el principio sobre los **tres elementos clave** para conseguirlo:

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- ✓ **JUGADORES** de talento
- ✓ **INSTALACIONES** adecuadas
- ✓ **ENTRENADORES** capaces

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- Estos elementos sustanciales deben ir conducidos y ser encajados dentro de una **FILOSOFÍA** de club respecto al tipo de fútbol base que queremos tener. Además, el trabajo que realicen los entrenadores capaces, con jugadores de talento y en instalaciones adecuadas, debe ir en la misma dirección y debe utilizar como herramienta un método común de trabajo científico, unificado y sobre todo consensuado.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- Necesitamos delegar la acción diaria en alguien que pueda ejecutar nuestros objetivos a través de los métodos consensuados y bajo el prisma de los valores de la organización. Debemos escoger con precisión al **COORDINADOR** de este área. Persona que aúna conocimientos técnicos y habilidades en la gestión. Al igual que nosotros, planifica, dirige, ejecuta, controla y evalúa.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.5 ESCOGER A LOS JUGADORES CORRECTOS PARA LA CANTERA

- Nuestro Fútbol Base debe ser un **CENTRO DE FORMACIÓN, “NO” un CENTRO DE COMPETICIÓN**. No debemos medir los éxitos por títulos y ligas conseguidas, sino por el número de jugadores que aportamos a la primera plantilla y sobre todo por el perfil de jugador que al final del proceso hemos sido capaces de generar.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.6 EL FUTBOLISTA DEL FUTURO

- Él es el elemento clave de que todo funcione. Como sujeto activo desarrollando talento y como sujeto pasivo receptor de una formación adecuada. Y todo empieza en la Captación. Cuando los observadores recorren los campos en busca de niños interesantes para su proyecto estoy seguro que los miran con diferentes criterios de evaluación en función de la edad. Los parámetros a evaluar no son los mismos si observamos un jugador alevín que si estamos rastreando el espectro juvenil.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.6 EL FUTBOLISTA DEL FUTURO

- Aunque es un reflexión personal y totalmente discutible, creo que solo hay un perfil de jugador válido para un fútbol formativo. El jugador de talento. Es verdad que desde los departamentos de “scouting” se habla de buscar un perfil adecuado para la filosofía deportiva del club, pero yo creo que en edades tempranas todos hemos de buscar un único tipo de jugador. El otro perfil sería el de jugador de rendimiento inmediato por sus condiciones físicas que nos dará superioridad al principio y seguramente muchas carencias en la parte final de la formación.

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

3.6 EL FUTBOLISTA DEL FUTURO

- ¿Pero qué es el talento? Muchas veces confundimos talento con habilidades, con creatividad o con condiciones físicas. Pero el talento es algo más. Genéricamente un jugador con talento sería **aquel que tiene las CAPACIDADES, la personalidad para hacerlas servir y ACTUAR en la competición, y el COMPROMISO para conseguir ser futbolista** con los peajes que supone.



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES

MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- Las decisiones finales, que implican otros condicionantes adicionales a la valoración técnica, no están tomadas por este departamento *cuya adecuada responsabilidad está ubicada en la generación de conocimiento puramente técnico para que ayude en la decisión final.*

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- Es un **centro neurálgico de información y conocimiento donde se manejan datos sobre jugadores, contratos, precios de mercado, estadísticas, trayectorias, etc.** Información sobre características de los jugadores, rendimiento, personalidad y se intenta generar conocimiento sobre los jugadores idóneos para nuestro proyecto y sus diferentes momentos y necesidades.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **DIFERENCIAS CON EL DIRECTOR DEPORTIVO:** El Director Deportivo es el responsable de ejecutar la política deportiva de la entidad mientras que el Secretario Técnico controla el mercado futbolístico para generar el conocimiento apropiado sobre jugadores para la toma de decisiones en materia de contratación de futbolistas.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **DIFERENCIAS CON EL DIRECTOR DEPORTIVO:** El Secretario Técnico suele ser una persona con abundantes relaciones y contactos en el mundo futbolístico. Coordina un grupo de trabajo que genera información constante sobre los diferentes mercados y sus movimientos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **DIFERENCIAS CON EL DIRECTOR DEPORTIVO:** Debe trabajar codo con codo con el Director Deportivo en el análisis estratégico de los mercados y las necesidades futuras, así como en la evaluación del rendimiento de la propia plantilla.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:** Básicamente hemos definido la responsabilidad del Secretario Técnico como la de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a utilizar. Desde lo que es fútbol y sucede en los estadios hasta la mesa de la Comisión Deportiva que es donde se toman las decisiones..

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:** Como Director Deportivo y en consecuencia bajo nuestra responsabilidad, hemos de definir los Objetivos que el Secretario Técnico debe conseguir. A partir de estos Objetivos (**nuestro QUÉ**) el Secretario Técnico necesitará una estructura y una organización en proporción a la dimensión del club (**nuestro QUIEN**) y elegir unos mercados apropiados para nuestros objetivos de contratación (**nuestro DÓNDE**), además de un método y unas rutinas temporales (**nuestro CÓMO Y CUÁNDO**) que permitan conseguirlos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:** Condicionantes reglamentarios como la limitación a jugadores extranjeros de algunas ligas anulan el “scouting” en algunos países. Quizás una de las más determinantes sea la condición económica de cada entidad, que descarta de una manera automática algunas ligas de poder adquisitivo mayor e inasequibles a nivel de salarios y pago de traspasos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.1 EL SECRETARIO TÉCNICO COMO FIGURA

- **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:** El PERFIL de un SCOUT debería ser el de un: Analista que es capaz de valorar los futbolistas desde la objetividad, la distancia respecto a las presiones mediáticas y que lo haga con frialdad y perspectiva. Debemos diferenciarlo del “Analista del Juego” que en nuestro planteamiento de Área Deportiva dependía directamente de la dirección de equipo que ejercía el entrenador. Este analiza el equipo propio y el contrario, por lo que su mirada es totalmente diferente de la del **observador** de futbolistas.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR: ESPECIALISTA

- A nivel general: Es su profesión y se dedica a ella. No es un reciclado de cualquier departamento. A nivel específico: Un scout puede acabar especializándose en Mercados (ej.: mercado sudamericano); en categorías (ej. Segunda División); o en edades (ej. conocedor del fútbol formativo).

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR: FORMADO

- Deben conocer el trabajo de análisis y observación formándose en cursos específicos (el problema es que apenas existen). Estar preparado para trabajar con las nuevas tecnologías, y en función de la especialización tener conocimientos en idiomas, imprescindibles para el control del mercado internacional.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR: DISCRETO

- Alguien lo denominó el “profesional sin rostro”. No recuerdo a quien oí esa definición y espero me sabrá perdonar por utilizarla sin nombrarle adecuadamente. El “Scout” es alguien que asiste a los estadios sin ser reconocido y que puede ejercer su trabajo desde el anonimato. Que no alardea de su condición ni llama la atención sobre su persona porque se siente cómodo desde la discreción.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.2 EL PERFIL DEL SCOUT/OBSERVADOR: INTEGRADO

- Debe vivir dentro del proyecto. Sus informes no pueden ignorar el nivel de los jugadores de su club o las necesidades de las diferentes plantillas. Debe conocer el momento actual deportivo, la idiosincrasia de la entidad y sus informes deben estar impregnados, en la misma proporción, de objetividad y conocimiento de las circunstancias.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 LOS MÉTODOS DEL SCOUT

- Vamos a definir de manera somera los pasos que puede trazar un observador a la hora de ejercer su función:

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 EL MÉTODO DEL SCOUT

EXPLORA

EXAMINA

CATALOGA

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 LOS MÉTODOS DEL SCOUT

EXPLORA...

- ...el mercado asignado y en función de informaciones, opiniones y necesidades escoge la observación de partidos y jugadores.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 LOS MÉTODOS DEL SCOUT

EXAMINA...

- ...diferentes jugadores que reclaman su atención y...

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 LOS MÉTODOS DEL SCOUT

CATALOGA...

- ...todos ellos en función de los parámetros designados por el Secretario Técnico a nivel de filtros, posición etc., para al final... Registrar en un programa de gestión único y compartido, sus conclusiones.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.3 LOS MÉTODOS DEL SCOUT



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- Hemos partido de un “QUE” en forma de objetivos y un “DONDE” seleccionando mercados. Un “QUIEN” construyendo un organigrama y un equipo de trabajo. Es hora de determinar el “COMO” y el “CUANDO” estableciendo procedimientos y rutinas en función del tiempo. En este departamento manejaremos:

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- **DATOS** sobre jugadores, contratos, estadísticas, trayectorias, precios de mercado etc. - **INFORMACIÓN** sobre perfiles futbolísticos, rendimiento, personalidad etc.

Y a través de lo que aportan nuestros “scouts” generaremos:

- **CONOCIMIENTO** sobre la posible idoneidad de los futbolistas.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- Básicamente el proceso de instrumentalización de datos, información y conocimiento respondería al siguiente patrón:

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

1. **Captación de datos e información que organizaremos en función de producto, mercado y valoración;** Almacenando todo en un software integrado que ejerza de “Caja Única” y depósito donde una comunidad de personas (“scouts”) interactúan y colaboran manejando información actualizada que proporciona agilidad al flujo de conocimiento.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

2. Todo esto se realizará en un flujo continuo que llamaremos **Información permanente**. Será independiente de las circunstancias que nos rodeen y estaremos fabricando conocimiento para cualquier circunstancia y situación. Evidentemente en cada momento el club tendrá circunstancias especiales que le llevará a la búsqueda de un jugador de un perfil concreto y en una posición determinada. De este almacén de conocimiento genérico sobre futbolistas, extraeremos jugadores concretos a los que haremos un seguimiento especial para ver si responde a lo que queremos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

3. Es en este momento cuando empezamos a **generar información coyuntural que será la que utilizaremos en la toma de decisiones**. ¿Por qué esta diferenciación? Básicamente porque es imposible realizar este último proceso con todos los jugadores de nuestro depósito de conocimiento por falta de recursos y porque no tendría sentido.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

El responsable de administrar la información deberá generar cada temporada un calendario global que incluya:

- **Competición Propia**
- **Competición mercados escogidos como prioritarios**
- **Competiciones internacionales. Semanales y Anuales (Ej. Champions, Mundial etc.)**
- **Torneos interesantes.**

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

Además, estarán debidamente calendarizadas las comisiones técnicas (Director Deportivo, Secretario Técnico, Entrenador). Cada club decidirá la cadencia y el número a realizar dependiendo de su metodología de contratación. Un ejemplo podría ser:

- **Noviembre**
- **Febrero**
- **Mayo**

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- Deberíamos hacer coincidir en el tiempo estas reuniones con la actualización de lo que hemos llamado líneas de sucesión en función de la opinión del **responsable del Fútbol Formativo y los entrenadores de los equipos profesionales.**

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- Los “Scouts” responsables de cada mercado **deberán actualizar cada mes sus listas de control** (jugadores potencialmente interesantes para nuestro club dentro de cada mercado) con el fin de asegurarnos de la fiabilidad de la información.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

- La dinámica habitual de la Secretaría Técnica nos lleva a la necesidad de **celebrar reuniones semanales periódicas entre los miembros** de la Secretaría Técnica.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.4 PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

Aunque no todos los clubes los tienen, en el caso de tener observadores repartidos por diferentes zonas geográficas, será imprescindible una reunión anual de observadores con el fin de:

- **Establecer objetivos año a año.**
- **Consensuar metodología de trabajo.**
- **Observar equipos propios para conocer el nivel.**
- **Actualización de soportes informáticos y procesos.**

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

El tipo de jugador que necesitamos y la posición a cubrir se determinaran en función de:

- **Rendimiento de la actual plantilla.**
- **Líneas de Sucesión (¿podemos cubrir con algún jugador propio?).**
- **Presupuesto de inversión. Coste salarial.**
- **Oportunidades de mercado (jugadores finalización contrato etc.).**

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

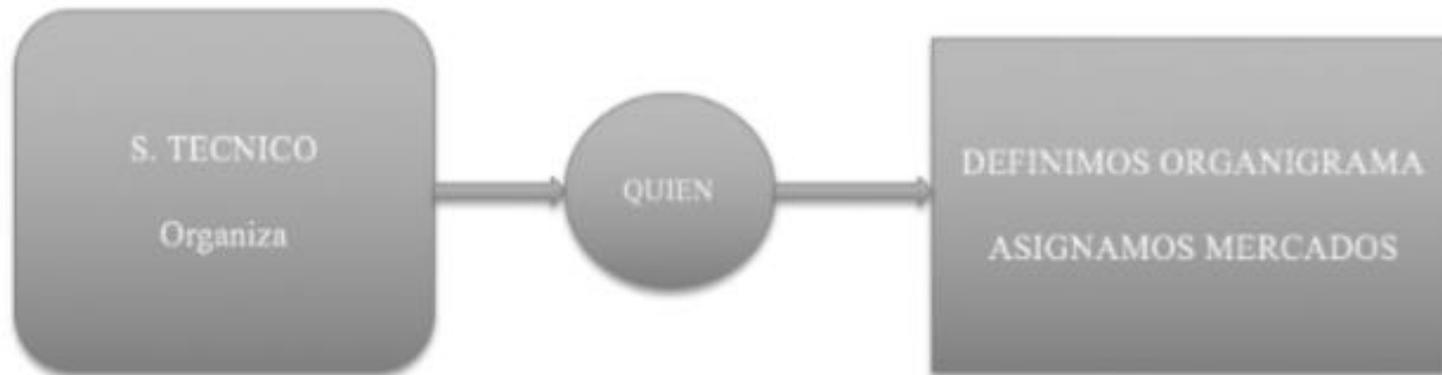
4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

Ejemplo: *Necesitamos un extremo derecho y un portero. Vemos que el actual extremo derecho titular ha bajado el rendimiento esta última temporada. Necesitamos un segundo portero porque el actual se retira por edad. Miramos la línea de sucesión y vemos que el portero del filial cumple con las necesidades. En cambio no tenemos en este momento ningún extremo derecho preparado para asumir el reto. No tenemos presupuesto de inversión porque lo gastamos en la anterior temporada con la remodelación parcial de la plantilla. El salario debe ser de nivel medio en nuestra liga.*

Con anterioridad y en función de las posibilidades y características de nuestro club hemos escogido qué mercados son interesantes para nosotros. Hemos decidido que la liga portuguesa, la liga belga y sobre todo la liga francesa pueden complementar nuestro exhaustivo control del mercado nacional.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

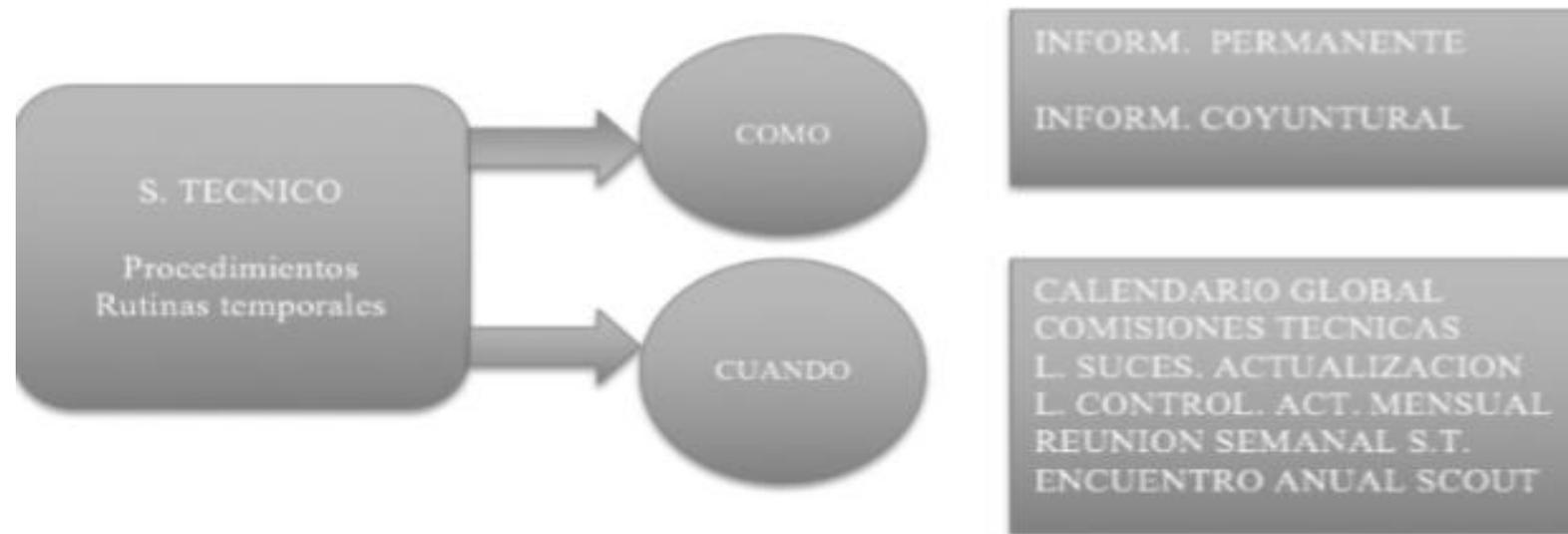
4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

Establecemos un organigrama con los “scouts” y las personas de soporte. Repartimos responsabilidades de control de mercado.

Ejemplo: Nuestro “scout” A será el responsable del mercado francés, El B se hará cargo de la liga portuguesa y en Bélgica tendremos un observador que reside allí. El “scout” A se responsabilizará de canalizar el trabajo del observador en Bélgica. Para el mercado nacional utilizaremos como responsable al “scout” C que coordinará a varios observadores repartidos por el mercado nacional.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

En cuanto al CÓMO los “scouts” empiezan a generar información permanente a través de la observación de partidos produciendo un flujo continuo de conocimiento actualizado. En función de las decisiones de las comisiones técnicas, se extraen objetivos concretos a los que se realiza un seguimiento personalizado y exhaustivo para conseguir la información coyuntural que ayude en la toma final de decisiones

Ejemplo: En Noviembre decidimos en Comisión Técnica que, dado que nuestras previsiones se confirman, vamos a intentar la contratación de un extremo derecho. Una vez hablado con nuestros “scouts” en reunión de Secretaría Técnica, extraemos de sus listados cinco jugadores que podría responder al perfil solicitado. A partir de aquí el Secretario Técnico con el soporte circunstancial de algún “scout”, comenzará el seguimiento exhaustivo y la recogida de información complementaria de cada uno de ellos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

- EN CUANTO AL **CUANDO** a través del calendario global podremos repartir el trabajo anual teniendo en cuenta los calendarios de cada liga controlada, y los campeonatos que nos interesa cubrir para así poder planificar con tiempo los viajes, estancias y disponibilidad de los scouts.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

- Las comisiones técnicas servirán entre otras cosas para ejercer de **filtro en el proceso de seguimiento de los futbolistas**, además de **control y evaluación periódica de la situación deportiva**. Evaluación que se extenderá a toda la estructura a través del mantenimiento de las líneas de sucesión, mapa general de nuestro nivel de jugadores.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

- La actualización mensual de listados de los mercados nos permitirá tener siempre la **información eficaz para determinar los procesos posteriores de selección**. La reunión semanal de Secretaría Técnica es la herramienta de cada día, la que consigue que lleguemos a conclusiones compartidas mediante procesos de diálogo y de contraste de pareceres. Finalmente, las jornadas anuales con todos los observadores nos permitirá *unificar criterios de observación, comparar los jugadores de fuera con los propios y repasar todos los procedimientos y rutinas*.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.5 EJEMPLO DE SECRETARÍA TÉCNICA

ANUAL	COMPETICION PROPIA COMPETICION MERCADOS SELECCIONADOS TORNEOS DE INTERÉS COMISIONES TÉCNICAS REUNION ANUAL DE OBSERVADORES
MENSUAL	LISTAS DE CONTROL MERCADOS INTERESANTES LINEAS DE SUCESION (BIMENSUAL)
SEMANAL	REUNION SEMANAL DE SECRETARÍA TÉCNICA

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES: PERMANENTE O DESCRIPTIVO

- No es lo mismo transmitir información sobre un jugador al que es la primera vez que vemos, que hacerlo para un jugador al que estamos sometiendo a un seguimiento. Cuando realizamos un informe sobre un jugador que nos ha llamado la atención al observarlo y queremos incorporarlo a nuestra base de datos porque no lo conocíamos, debemos ser descriptivos y seguir un protocolo de redacción que permita al que lo lee, hacerse una idea general y gráfica del tipo de jugador que destacamos.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES: COYUNTURAL

- Nuestro “scout”, dentro de sus responsabilidades de control de un mercado determinado, ha ido observando a “nuestro” jugador y ha acumulado sobre él varios informes valorativos positivos que le ha llevado a la decisión de incluirlo en su lista de control. El Director Deportivo pone sobre la mesa la necesidad de buscar un extremo derecho para la próxima temporada y el Secretario Técnico en reunión con su equipo de trabajo extrae una lista de cinco jugadores a seguir con perfil adecuado. Entre ellos el “scout” ha incluido el jugador que hemos utilizado como ejemplo. A partir de aquí se inicia otro tipo de observación y otro tipo de informe.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES: VALORATIVO

- Aún no estamos seguros de incluir este jugador en nuestro listado de control. Necesitamos verlo más. Verlo en otras circunstancias: campo propio, campo rival, contra otros adversarios de diferente nivel etc. Así que nuestros informes sucesivos serán reseñas que irán en la línea de valorar el rendimiento en ese partido y su actuar ante diferentes situaciones de juego. No vamos a volver sobre su biotipo ni su zancada, ni sobre su condición de diestro etc.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES



4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.6 TIPOS DE INFORMES: EVALUATIVO

- Esta vez alguien va a un estadio, no a ver un partido, sino a ver un jugador para evaluarlo. El tipo de observación se va a fundamentar en un seguimiento continuado del futbolista cuando tiene y cuando no tiene el balón. Se va a intentar captar todas aquellas reacciones y comportamientos que puedan influir en su rendimiento y, sobre todo, se va a empezar a mirar desde la óptica de lo que necesitamos. Sólo de lo que queremos a final de temporada.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

- A lo largo del camino que hemos recorrido en nuestro relato hemos estado hablando de una manera directa o indirecta de la Toma de Decisiones. En realidad, decidir, **es algo inherente a la función del Director Deportivo**. Tiene que ver con la asunción de la responsabilidad de ejecutar la política deportiva de la entidad y está presente en todas las funciones de una manera obvia.

¿De qué tipos de decisiones estamos hablando? Evidentemente de decisiones en grupo o individuales, actuaciones sobre los objetivos o sobre los medios, pero sobre todo me gusta esta clasificación:

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES

DE RUTINA O PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

INNOVADORAS

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES

DE RUTINA O PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

INNOVADORAS

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES: DECISIONES PROGRAMADAS

DE RUTINA O PROGRAMADAS

- Están definidas previamente y programadas en el tiempo de una manera periódica.

Ej: La Comisión Técnica se reúne para decidir las posibles altas y bajas de una plantilla.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES

DE RUTINA O PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

INNOVADORAS

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES: DECISIONES PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

- Se toman ante situaciones excepcionales o como consecuencia de una reflexión. No están programadas ni son estructurales.

Ej: Decisión de la conveniencia de cesar a un entrenador.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES

DE RUTINA O PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

INNOVADORAS

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES: DECISIONES PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

- Hemos hablado de que queremos un proceso vivo y de nuestra capacidad de adaptación como un rasgo de la toma de decisiones. Pues bien este es un ejemplo. Retocamos objetivos, métodos o decisiones anteriores.

Ej: La lesión grave de un jugador nos obliga a la contratación de un sustituto fiable.

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES

DE RUTINA O PROGRAMADAS

NO PROGRAMADAS

ADAPTATIVAS

INNOVADORAS

4. LA SECRETARÍA TÉCNICA

4.7 LA TOMA DE DECISIONES: DECISIONES PROGRAMADAS

INNOVADORAS

- Son el signo de deseo de mejora continua. Nuevas tendencias, innovación.

Ej: La salida al mercado de un nuevo programa de gestión integral nos hace decidirnos por su adquisición.



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES

MÁSTER DE DIRECTOR DEPORTIVO DE EQUIPOS PROFESIONALES



5. AGENTES DE JUGADORES

5. AGENTES DE JUGADORES

5.1 REPRESENTANTES E INTERMEDIARIOS

- No entraremos en un análisis exhaustivo de su función ni naturaleza, sino que los definiremos y perfilaremos como punto de partida del análisis de la **interacción que se produce al tratar con nosotros como directores deportivos.**

5. AGENTES DE JUGADORES

5.1 REPRESENTANTES E INTERMEDIARIOS

- El 1 de Abril del 2015, la **FIFA** dio instrucciones a las diferentes Federaciones acerca de las normativa en que debían operar estos agentes. Eliminó la licencia de Agente que se conseguía después de un examen previo y permitió el acceso a cualquier persona física o jurídica a intervenir en los procesos de contratación de jugadores. Y los llamó **“intermediarios”**. Personas que pueden intermediar contratados por el jugador o por el Club y que tienen como única obligación la inscripción en un registro que cada Federación deberá administrar.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.1 REPRESENTANTES E INTERMEDIARIOS

Estos son los factores básicos:

- ✓ Un futbolista contrata un agente para que defienda sus intereses en una hipotética negociación con un club. Pero al final del proceso, el que paga los emolumentos del agente, **es el club en vez del jugador**, que es el cliente en realidad. Es decir cuanto mejor lo haga para la parte contraria (el jugador) más le paga yo (el club) puesto que se factura por porcentajes.
- ✓ Se negocia el salario del jugador y se paga como un servicio **la comisión del agente**.
- ✓ Así pues, para que el agente pueda facturar al club, este club debe contratarlo para que le busque un perfil de jugador y cuando se localiza al jugador y se culmina la contratación, **cobra por sus servicios**. El problema es que en el 90 % de los casos el jugador “encontrado” está representado por el intermediario que el club ha contratado.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- Es fácil de entender que es una relación sensible de controversia por los intereses que se mueven alrededor del negocio. Negocio donde el agente “vende” un producto en función de la opinión y decisión de un “jefe de compras”.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- Planteemos esta relación personal sin prejuicios ni presunciones, desde la cordialidad y el trato educado entre dos partes que buscan un acuerdo beneficioso para ambos. Conectemos cordialmente, como en cualquier relación, pero guardemos la distancia que marca el estricto trato profesional. Desde el primer momento dejemos claro que **“esto es una relación profesional”** y que **todas las decisiones, a favor o en contra, serán igualmente rigurosamente profesionales.**

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- La forma de interactuar puede variar según el mercado que necesitamos controlar. En clubes de nivel “top”, la experiencia me dicta que es el club el que contacta al representante del jugador que desea contratar.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- Si trabajamos en un club de nivel medio, debemos identificar a los agentes que trabajan bien los productos que hemos elegido como interesantes, que se mueven en mercados que para nosotros son adecuados y sobre todo, hemos de explicarles bien qué perfil de futbolista buscamos a todos los niveles, para que sean selectivos cuando nos ofrezcan algo. Nosotros intentamos mediante nuestra Secretaría Técnica detectar jugadores idóneos, pero necesitamos que nos informen y hagan llegar todos los movimientos y situaciones de mercado que nosotros no podemos controlar.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

¿Cómo vamos a realizar los procesos de comunicación?

- En primer lugar creo oportuno organizar nuestra agenda y **destinar un día determinado a recibir agentes**. No pueden colapsar ni organizar nuestro tiempo.

Vamos a tener tres tipos de contactos:

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO



5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO



5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- **Contacto rutinario:** Nos llaman para sondear necesidades o para informarnos de situaciones concretas. Vienen a visitarnos para presentarnos los clientes que representan y que pueden encajar en nuestro modelo. En el contacto telefónico es mejor no mostrar interés ni efectuar comentarios de tipo técnico sobre jugadores. Solo debe concretarse el encuentro o darse por informado ante el agente. Sobre todo no mostrar interés ni argumentar un rechazo.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO



5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- **Contacto informal:** Normalmente somos nosotros los que queremos sondear a un agente sobre alguna situación concreta de un futbolista. Evitar todo aquello que vaya más allá de la situación contractual del jugador o de las circunstancias profesionales que le rodeen allá donde milite.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO



5. AGENTES DE JUGADORES

5.2 RELACIÓN DIRECTOR DEP. - AGENTE/INTERMEDIARIO

- **Contacto formal:** Vamos a mostrar un interés concreto y formal sobre un jugador representado por él. Con más razón utilizar el teléfono únicamente para concretar un encuentro. Hay que tener claro como Director Deportivo la diferencia entre una toma de decisiones (quiero al jugador y empiezo a negociar); y una toma de posiciones (muestro interés para posicionarme entre sus opciones sin comprometerme de lleno).

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN

1. **Preparación de la Reunión Lugar:**
2. **Tiempo**
3. **Interlocutor**

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN

1. **Preparación de la Reunión Lugar:** Cuando la reunión sea con el Agente del Futbolista intentemos que se realice en nuestras oficinas. Evitemos hacerlo en las suyas. Puede generar malos entendidos y no controlamos quien puede estar en ese momento en el local. En las nuestras sí ejercemos ese control.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN

- 1.
2. **Tiempo:** No se debe tener programado ningún acto posterior, no debemos estar presionados por las prisas, aunque eso no es óbice para que intentemos llevar la reunión con un estilo claro de concreción, centrando el objeto de la reunión de una manera clara y evidente.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN

- 1.
- 2.
3. **Interlocutor:** Has de tener información sobre tu interlocutor. Repasa tus notas sobre encuentros anteriores. Prevé situaciones y argumentos que pueden aparecer y ten preparados los comportamientos de respuesta y las soluciones a posibles planteamientos.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

PROPUESTA FORMAL

CIERRE DEL ACUERDO

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

PROPUESTA FORMAL

CIERRE DEL ACUERDO

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

Desarrollo de la Reunión

- Intenta adaptarte al estilo de negociación del Agente. Empieza a negociar teniendo muy claro lo que quieres y lo que puedes. Diseña una horquilla de estrecho margen de negociación y empieza por ofrecer algo por encima de tu Punto Máximo Favorable (PMF). Tu límite es tu PMD (Punto Máximo Desfavorable).

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

Desarrollo de la Reunión

- Intenta analizar las señales que emita tu interlocutor después de tu oferta. El lenguaje no verbal es muy importante en este caso. Muestra firmeza en los planteamientos pero sin vehemencia, con la serenidad de quien está seguro de lo que puede y quiere ofrecer. Eso sí, debes dejarle claro que tienes otras alternativas..

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

PROPUESTA FORMAL

CIERRE DEL ACUERDO

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

Propuesta Formal

- Cuando llegue el momento de plantear una oferta formal hemos de tener en cuenta algunas consideraciones. Intentar que la oferta tenga una respuesta en ese momento o en su defecto la otra parte realice una contraoferta. No dejes que recoja tu ofrecimientos y se vaya con el argumento que ya lo estudiará. Si es así, deja bien claro que esa oferta tiene caducidad.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

Propuesta Formal

- Establece un periodo corto de respuesta, pasado el cual, la oferta no tendrá validez. Si por el contrario se llega a un acuerdo y el Agente nos emplaza a otro día para formalizar el acuerdo, intentemos redactar un pequeño documento de intenciones firmado por los dos que certifique el compromiso. Sobre todo para evitar posibles desviaciones posteriores sobre el acuerdo inicial. Evitemos las ofertas vía e mail si no llevan una fecha de caducidad. Pueden ser utilizadas para presionar a otros clubes.

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

PROPUESTA FORMAL

CIERRE DEL ACUERDO

5. AGENTES DE JUGADORES

5.3 LA NEGOCIACIÓN

Cierre del acuerdo

- Normalmente se firma un acuerdo con los aspectos relevantes que sirva para que los abogados de cada parte redacten los contratos.